

- ▶ **Zusammenfassung** Aus den Einzelbedeutungen und Konnotationen der Wörter trust (Vertrauen) und advice (Rat) wird eine Definition eines idealen Trusted Advisors entwickelt, an der in den weiteren Kapiteln deutlich gemacht werden kann, welche Kompromisse und Weiterentwicklungen die Anwendung des Konzepts in der Marketing- und Vertriebspraxis von Unternehmen nach sich zieht. Mit der Definition des Ideals entsteht ein Orientierungspunkt, wenn wir in der Praxis pragmatische Entscheidungen treffen müssen.

Die Wörter „trust“ und „advisor“ bzw. „advice“ gehören zum englischen Grundwortschatz. Deshalb können die meisten von uns mit dem Begriff „Trusted Advisor“ sofort etwas anfangen. Wir erinnern uns an Beraterfiguren für Könige in Märchen, an Lehrer, die unsere Eltern zu möglichen Werdegängen von uns Sprösslingen beraten haben, oder an charismatische Personen aus unserem Umfeld, die unsere Berufs- oder Studienwahl mit ihrem Rat nicht nur begleitet, sondern geprägt haben. Auch wenn wir das Wort damals noch nicht kannten, wir spüren, dass für solche Personen der Begriff erfunden wurde.

Im mehrsprachigen Online-Wörterbuch www.linguee.de, das Wörter und Begriffe sowohl redaktionell bearbeitet als auch durch eine Suchmaschine zusammenstellen lässt, finden sich als Übersetzungen für Trusted Advisor ins Deutsche: „zuverlässiger Berater“, „vertrauensvoller Ratgeber“, „zuverlässiger Ratgeber“ oder „vertrauter Berater“. Zum Wort „trusted“ wird zudem „vertraut, sich verlassen, getraut oder getreu“ gelistet (Linguee 2017).

Mehr noch als die vorgeschlagenen Übersetzungen sind in unserem Zusammenhang die auf dieser Webseite zusammengetragenen externen Quellen zum Begriff Trusted Advisor spannend. Sie listen auf, wie Institutionen und Unternehmen mit professionellen

Tab. 2.1 Drei Beispiele für Unternehmen, die den Begriff Trusted Advisor verwenden und wie sie in den Übersetzungen damit umgehen

Unternehmen	Englischer Text	Deutscher Text
PriceWaterhouseCooper www.pwc.ch Internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	... and presence throughout Switzerland, which enables PwC to act as a trusted advisor that is always close to its clients	... erarbeiten, und die Präsenz in der gesamten Schweiz, um als Geschäftspartner des Vertrauens stets in der Nähe des Kunden zu sein
Deutsche Leasing www.deutsche-leasing.com Deutscher Leasingfinanzierer	... clever financing and that is why we support you as your „Trusted Advisor“ with the benefit of our expert knowledge throughoutals clevere Finanzierung, begleiten wir Sie als Ihr „Trusted Advisor“ mit unserem Expertenwissen, während des gesamten Technologiezyklus ...
Kapsch www.kapsch.net Österreichisches Technologieunternehmen	... provider, but above all as a reliable, dependable, long-term trusted advisor in a rapidly changing technological environment	... aber als verlässlicher, vertrauenswürdiger, langfristiger Trusted Advisor in einem sich rasant verändernden technologischen Umfeld

Webseiten den Terminus übersetzt haben. Ich stelle drei aus den ersten 15 Treffern in Tab. 2.1 vor.

Einige der Unternehmen haben den Begriff übersetzt, andere glauben, er wäre so klar, dass sie ihn auch auf ihren deutschsprachigen Seiten belassen können. Im von Linguee zusammengestellten Korpus halten sich Übersetzungen und Übernahmen des Begriffs ins Deutsche in etwa die Waage. Es wird sowohl im Englischen als auch in der deutschen Variante klar, dass Trusted Advisor ein überaus positiv besetzter Begriff für die Unternehmen zu sein scheint.

Der Blick auf die Unternehmen, deren Webseiten in www.linguee.de zitiert werden, zeigt noch in eine andere Richtung. Fast alle Textstellen stammen von Beratungs-, Wirtschaftsprüfungs- und Technologieunternehmen. Wir werden also der Frage folgen, ob es eine besondere Affinität von manchen Branchen zu diesem Konzept gibt und wenn ja – warum.

Bevor ich eine Antwort auf diese Fragen geben kann, möchte ich an die Wurzeln der Begriffe gehen, aus denen sich der Trusted-Advisor-Begriff zusammensetzt. Zum einen können wir viel dabei für die hier zu beantwortenden Fragen lernen. Zum anderen wird dadurch später klar, ob und wie weit sich die in der Einleitung zitierten, begriffsbildenden Autoren zu diesem Thema von den theoretischen Ansprüchen und damit vom „Ideal-konzept“ entfernt haben, um den Begriff für ihre Zielsetzung und ohne offensichtliche Widersprüche nutzen zu können.

2.1 „Trust“ in Trusted Advisor und „Vertrauen“ in Vertrauter Berater

Um den Begriff „Trust“ haben sich Soziologen, Politologen, Philosophen, Betriebswirtschaftler und Psychologen gekümmert und gezeigt, wie komplex die Beschäftigung damit sein kann.¹ Je nach Forschungs- und Erkenntnisinteresse sind die Ergebnisse sehr unterschiedlich. Ich konzentriere mich hier wegen der unmittelbaren Anwendbarkeit auf unsere Fragestellungen auf psychologische und soziologische Studien.

Unter Trust verstehen viele Theoretiker erstens eine *Haltung* (engl. *attitude*). Als solche ist Vertrauen eine länger anhaltende, individuelle Positionierung gegenüber einem Objekt, einem Ereignis, einer Person oder einer Personengruppe. Wir haben Vertrauen zu einheimischen Ingenieuren, wenn sie am Brenner-Tunnel mitbauen, zu unseren Lokalpolitikern im Gemeinderat oder zur Neutralität unserer Fußballschiedsrichter. Solche von Vertrauen geprägten Haltungen beeinflussen unser Denken über unsere Umwelt in der Regel ganz grundsätzlich. Falls überhaupt, passen wir sie nur langsam an sich verändernde Wahrnehmungen an.

Qualitativ etwas anderes ist im Vergleich dazu die Beschreibung von Vertrauen als *Verhältnis* (engl. *relationship*) gegenüber anderen Personen. So verstandenes Vertrauen prägt unseren Umgang mit Individuen. Wir registrieren bewusst oder unbewusst die Einzelhandlungen der anderen und passen unsere Vertrauensbereitschaft unter Umständen schnell an, wenn die wahrgenommenen Handlungen dies nahelegen.

Im Zusammenhang mit unserem Thema werde ich meine zentrale Argumentation im Zusammenhang mit dem Trusted-Advisor-Begriff auf eine dritte Dimension des Vertrauensbegriffs konzentrieren: die Beschreibung von Vertrauen als *Gefühl*.

Unsere Fähigkeit, über Vertrauen als Gefühl zu verfügen, ist eine der Grundlagen für das Gelingen menschlicher Beziehungen und das Funktionieren eines guten Miteinanders in unseren diversen sozialen Umfeldern. Zwar gibt es einige Aspekte, bei denen sich Vertrauen auf den Fühlenden selbst bezieht, zum Beispiel beim Selbst-Vertrauen, aber Vertrauen ist überwiegend die Beschreibung eines Gefühls, das zwischen Menschen besteht. Es kann, muss aber nicht beidseitig und auch nicht gleich intensiv sein. Die eine mag ihrem Lebenspartner voll und ganz in jeder Lebenslage vertrauen, der wiederum mag für neue Pläne seiner Partnerin immer eher Vorsicht spüren – je nachdem, welche Erfahrungen beide gemacht haben und zu welcher Vertrauensfähigkeit dies jeweils geführt hat. Vertrauen als Gefühl ist sehr viel flüchtiger als die vorhin als Haltung und Verhältnis geschilderten Vertrauensvarianten.

¹Die Komplexität des Vertrauensbegriffs selber untersucht Hartmann, *Praxis des Vertrauens* (2011). Ich habe mit folgenden Werken zur Formulierung des Abschnitts „Vertrauen“ gearbeitet: Bernard Barber, *Logic of Trust* (1983), Niklas Luhmann, *Vertrauen* (1968), Martin Hartmann, *Praxis des Vertrauens* (2011), Geoffrey Hosking, *Trust. A History* (2014).

Neben unserem Vertrauen zu anderen Personen brauchen wir für ein sicheres Gefühl gegenüber unserer Umwelt wahrscheinlich auch ein gewisses Maß an Vertrauen zu den Organisationen und Systemen, in denen wir leben und mit denen wir in Berührung kommen. Wir vertrauen zum Beispiel der Feuerwehr, dass sie schnell kommt, wenn wir die Notrufnummer wählen; oder dass unsere Polizei und öffentlichen Ordnungshüter so gute Arbeit leisten, dass wir nicht mit der Angst herumlaufen, immer und überall würden wir von Räufern bedroht.

Wir lernen Vertrauen durch und in unsere Eltern, wenn sie uns verlässlich und rechtzeitig vom Kindergarten abholen; wir vertrauen der moralischen Unterstützung unseres Freundeskreises in der Pubertät, wenn wir wegen unserer spießigen Eltern Dampf ablassen müssen; wir vertrauen unseren Partnern, dass sie sich unsere Probleme anhören, wenn es uns schlecht geht; und wir vertrauen unserem Hausarzt, wenn wir vor einem operativen Eingriff stehen und er vorhersagt, dass wir wieder ganz gesund werden.

Diese nicht ganz willkürlich gewählten Beispiele zeigen, dass sich die Grundmuster unseres Vertrauens schon sehr früh in unserem Leben durch unsere eigenen Erfahrungen mit unseren Eltern, der erweiterten Familie, in Kindergarten und Schule und mit unseren Peergroups bilden, und dass das ein langer, komplexer und im Prinzip nie ganz abgeschlossener Prozess sein kann, der nicht in jedem Fall gelingen muss.

Vertrauen beschreibt aber nicht nur ein Gefühl als eine der Grundlagen unserer Beziehungen, sondern hat eine wichtige Funktion. Eine der zentralen Thesen meiner Überlegungen lautet: Vertrauen schließt in und bei uns eine individuell bestehende Lücke zwischen unseren eigenen Bedürfnissen, speziell unserem Sicherheitsbedürfnis, und unserer subjektiven bzw. objektiven Kompetenz, eine für uns positive Problemlösung oder Entscheidung erreichen zu können. Dieses Bedürfnis nach Sicherheit ist in der Praxis nur schwer von Erwartungen zu trennen, dass unsere existenziellen Grundbedürfnisse ganz allgemein erfüllt werden.² Meiner These zufolge macht Vertrauen für uns eine gefühlte Lücke zwischen unseren Bedürfnissen und der Unsicherheit von deren Befriedigung aushaltbar. Wir werden noch an vielen Stellen im Buch sehen, dass diese Lücke sich in der Kunden-Verkäuferbeziehung für komplexe Produkte und Dienstleistungen immer wieder auftut, dass es aber von ungeheurem Wert für die Beziehung zwischen beiden Partnern ist, dies nicht nur zu fühlen, sondern sich als Ressource zunutze zu machen.

Vertrauen und Sicherheitsbedürfnis sind nicht nur höchst individuelle und komplexe Empfindungen, sondern wirken direkt aufeinander. Ein hohes Maß an Vertrauen in unsere Umwelt und geringes Sicherheitsbedürfnis führen beispielsweise bei so geprägten Personen zu Offenheit, Zugewandtheit zu anderen Menschen oder auch zu neugieriger Experimentierfreude – um nur einige Aspekte zu nennen. Im negativen Fall verführt ein Zuviel an Vertrauen unter anderem zu Leichtsinns oder gar Fahrlässigkeit im Umgang mit

²Hier sei beispielhaft auf die berühmte Bedürfnispyramide von Maslow verwiesen, die eine Theorie zu Inhalt und Bedeutung der menschlichen Grundbedürfnisse vorstellt.

Menschen und Dingen. Ein Mangel an Vertrauen und gleichzeitig ein hohes Sicherheitsbedürfnis führen zu Kontrollwahn, rigidem Festhalten an Prozessen oder Ritualen und zu starker Formalisierungs- und Dokumentationswut.

Vertrauen ist nur zu einem sehr geringen Teil ein Willensakt. Es ist vielmehr je nach individueller Prägung davon abhängig, wie viel Information, Wissen und Erfahrung wir in eine bestimmte Situation mitbringen. Je mehr wir über die Zuverlässigkeit unserer Eltern, das Verhalten unserer Partner in Krisensituationen, die Funktionsweise von Maschinen oder den Inhalt und die Bedeutung von Verträgen wissen, desto weniger ist unsere Vertrauensfähigkeit und -bereitschaft gefordert. Die Lücke zwischen dem Bewusstsein, dass eine Situation für uns und unser Sicherheitsbedürfnis keine Bedrohung darstellt, kann damit sehr klein und kein Problem für uns sein.

Auch unsere Macht, eine Situation so zu beeinflussen, dass unsere Bedürfnisse angemessen berücksichtigt werden, verringert die Notwendigkeit, Vertrauen einsetzen zu müssen. Wenn wir aus irgendeinem Grund einem Handwerker so eng verbunden sind, dass er den zugesagten Termin zur Reparatur unseres kaputten Wasserhahns auch wirklich pünktlich einhält, brauchen wir kein Vertrauen, dass er sich an sein Wort hält. Wissen wir, dass wir notfalls unseren Vertrag mithilfe eines Richters durchsetzen können, brauchen wir weniger Vertrauen in die Fairness unseres Geschäftspartners als wenn wir in einem rechtsunsicheren Raum selber für die Einhaltung der uns gegebenen Zusagen sorgen müssen.

Nimmt man Wissen und Macht zusammen und wendet ihr Zusammenspiel auf unsere geschäftlichen Beziehungen an, wird klar, dass wir Vertrauen vor allem dort brauchen, wo unser eigenes Wissen und unsere Macht so gering sind, dass wir uns anderen Menschen anvertrauen müssen – also für komplexe Aufgabenstellungen und Systeme, für die wir keine Spezialisten sind und in denen wir keine wirkungsvolle Machtposition innehaben oder uns wenigstens ausreichende Informationen als Handlungs- und Entscheidungsbasis zur Verfügung stehen.

An dieser Stelle will ich ein paar Worte zum Unterschied zwischen komplizierten und komplexen Systemen einflechten, weil die Begriffe immer wieder im Kontext des Trusted-Advisor-Konzepts auftauchen. Kompliziert ist ein System für mich im Kontext meiner Überlegungen dann, wenn es schwer zu durchschauen ist, wenn es aber letztendlich auf klaren Regeln beruht, wie sie sich zum Beispiel aus der Logik einer Kausalität ergeben. Diese besagt sinngemäß, dass B immer rauskommt, wenn vorher A ausgeführt worden ist. Wenn ich beispielsweise in einen Spielautomaten Geld einwerfe, dann durchschaue ich überhaupt nicht, was da im Innern abläuft, die Maschine scheint kompliziert. Ich kann mir aber aller Erfahrung nach sicher sein, dass ich öfter verliere als gewinne. Die Maschine hat dafür klare Regeln, die ein Programmierer implementiert hat. Wenn ich die Regeln kennen würde, würde ich entweder nicht mehr spielen oder ich wüsste, ob und wie ich die Maschine austricksen kann. Dazu brauche ich eher Selbstdisziplin und Können als Vertrauen.

Wenn ein System komplex ist, ist es nicht nur schwer zu durchschauen, sondern zeigt auch nicht immer einen nachvollziehbaren Zusammenhang zwischen Ursache und

Vertrauen als Verhältnis von Kompetenz, Problemkomplexität und Sicherheitsbedürfnis

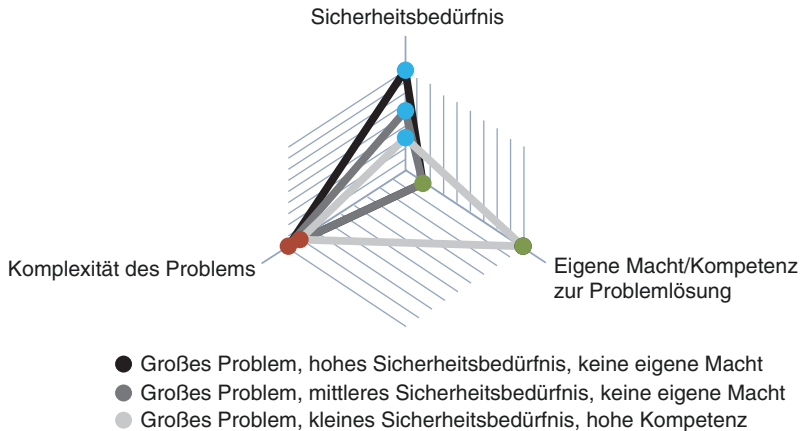


Abb. 2.1 Grafische Darstellung des Zusammenhangs zwischen Sicherheitsbedürfnis, Komplexität einer Entscheidung und eigenem Machtgefühl bei der Lösungsermittlung

Wirkung. Gleiche Aktionen führen in komplexen Systemen nicht immer zum gleichen, vorhersagbaren Ergebnissen. Wenn wir in der Vergangenheit immer vor Verlassen des Büros unsere zentrale Datensicherung gestartet haben und diese am nächsten Morgen immer beendet war, heißt das nicht, dass das auf Dauer so bleibt. Hardwareverschleiß, die Menge der zu sichernden Daten oder neu eingespielte Softwarestände können trotz aller Sorgfalt zu Konstellationen führen, die zu bis dahin nie da gewesenen Fehlfunktionen führen. Welche Ursachen dann konkret welche Auswirkungen hatten, können dann – falls überhaupt – nur Experten klären.

Die Abhängigkeit von Sicherheitsbedürfnis, eigener Lösungskompetenz und der Komplexität eines Problems versucht die Abb. 2.1 optisch umzusetzen.

In den geschilderten Fällen brauchen wir das Vertrauen, dass unsere Experten uns rechtzeitig aufklären, welche Bandbreite von Problemen und Überraschungen uns erwartet. Experten schließen hier als Spezialisten die Lücke zwischen unserem Wunsch nach einem bestimmten Ergebnis, das wir nicht selber herbeiführen können und den Regeln des jeweiligen Systems. Im Idealfall wählen wir Experten, die uns das Gefühl geben, unser Wunschergebnis erzielen zu können.

Eine Ikone der deutschen Soziologie, Niklas Luhmann, hat in seinem oft zitierten Werk *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* das Verhältnis von Vertrauen und Komplexität untersucht und die schon im Titel des Buches erkennbare These aufgestellt, Vertrauen reduziere Komplexität für uns unter anderem deshalb, weil es die Gesellschaft davor schütze, für alles und jedes Regeln aufstellen zu müssen

(Luhmann 1968, S. 6).³ Diese These leuchtet ein und gilt sicher auch für unsere Unternehmen als soziale Gefüge und die darin arbeitenden Menschen. Für den Zusammenhang unserer Überlegungen verdeckt diese These aber die Einsicht, dass Vertrauen im Sinne meiner Argumentation auch die Funktion hat, unser Gefühl der Hilflosigkeit gegenüber einem komplexen System erträglich zu machen – dessen Komplexität bleibt aber unverändert. Unser Vertrauen richtet sich damit nicht auf ein System, sondern auf den Experten, dem wir die Kompetenz zuschreiben, mit dem System im Sinne unserer Ziele umzugehen.

Wir werden auf diese feine, aber wichtige Unterscheidung der Funktion des Vertrauens in Bezug auf Komplexität zurückgreifen, wenn ich auf das Verhältnis von Kunde, Produkt, Experte und Branche näher eingehe.

2.2 Der Rat der Ratgeber und der *Advice* der *Advisors*

Bis zu meiner Beschäftigung mit *Trusted Advisor* war mir nicht bewusst, dass dem Ratgeben ein eigener Abschnitt im § 675 (früher § 676) des *Bürgerlichen Gesetzbuches* gewidmet ist. Es heißt dort unter der Überschrift „Entgeltliche Geschäftsbesorgung“, Absatz (2):

Wer einem anderen einen Rat oder eine Empfehlung erteilt, ist, unbeschadet der sich aus einem Vertragsverhältnis, einer unerlaubten Handlung oder einer sonstigen gesetzlichen Bestimmung ergebenden Verantwortlichkeit, zum Ersatz des aus der Befolgung des Rates oder der Empfehlung entstehenden Schadens nicht verpflichtet (BGB 2016, S. 199).

Abgesehen von den für uns Laien nicht ganz leicht verständlichen Einschränkungen, die durch den Bandwurmsatz vorgenommen werden, stellt ein Rat also eine Aktivität dar, zu der der Gesetzgeber etwas sagen zu müssen glaubt. Wer einem Rat oder einer Empfehlung folgt, sagt der Text, kann seinen Ratgeber nicht belangen (siehe zum Beispiel: Soergel 1999). Das Risiko trägt bei einem Rat der Empfänger.

Die Frage, was genau mit Rat im Sinne dieses Artikels gemeint ist, wird im Gesetzestext nicht konkret beantwortet. Solche Unklarheiten in Gesetzestexten regeln Juristen normalerweise in Fachkommentaren und Urteilen. Ich werde deshalb an späterer Stelle noch einmal auf diese Quelle zurückkommen.

Ich will hier zunächst mit der Suche nach einer allgemein anwendbaren und umgangssprachlichen Annäherung an *Advice* starten. Ich beginne mit den Überlegungen

³Niklas Luhmann, *Vertrauen* (1968, S. 6), wo er Vertrauen unter anderem deshalb als komplexitätsreduzierend betrachtet, weil Menschen um so weniger Verträge und gesetzliche Regeln brauchen, je höher das gegenseitige Vertrauen vorhanden ist. Hartmann (2011) beginnt mit diesem Hinweis auf Luhmann und andere auch sein Buch, arbeitet dann aber die Komplexität des Konzepts Vertrauens heraus, S. 9 ff.

des Juraprofessors Jeswald W. Salacuse, der mit seinem Buch *The Art of Advice* aus dem Jahr 1994 immer wieder zitiert wird, wenn es um Ratschläge und auch Ratgeber geht. Seine Definition von Rat lautet:

Despite differences in form, all advice is essentially a communication from one person to another for the purpose of helping the second person determine a course of action for solving a particular problem. An advisor's basic task is to help clients make decisions (Salacuse 1994, S. 8).

Damit die Blickrichtung auf Rat nicht ausschließlich amerikanisch bleibt, will ich eine weitere Stimme anführen, die vom deutschen Soziologen Rainer Paris aus dem Jahr 2014 stammt:

Ein Ratschlag ist eine unmittelbar an eine Person gerichtete Sprechhandlung, die darauf abzielt, den anderen durch eine bestimmte Verhaltensempfehlung bei der Bewältigung eines für ihn dringlichen Problems zu unterstützen und ihm hierzu einen ihm selbst bislang nicht präsenten Lösungsweg aufzuzeigen (Paris 2014, S. 65).

Was Salacuse eine Kommunikation nennt, ist bei Paris eine Sprechhandlung. Nur nebenbei sei für Interessierte angemerkt, dass dieser Begriff auf den amerikanischen Sprachphilosophen John R. Searle und sein Buch *Sprechakte. Ein sprachphilosophischer Essay* aus dem Jahr 1971 zurückgeht. Sprechakte vollbringen wir nicht nur in Form eines Rates, sondern jeden Tag in vielerlei Zusammenhängen. Es werden solche Äußerungen darunter gefasst, die ganz allgemein formuliert mit ihrer mündlichen Formulierung Fakten schaffen. „Wir erteilen dem Vorstand für das abgelaufene Geschäftsjahr Entlastung“ könnte beispielsweise ein solcher Sprechakt sein, den ein Vorsitzender einer Gesellschafterversammlung gegenüber seinen Managern vollführt. Ein Zeuge, der vor Gericht vom Richter aufgefordert wird, seine Aussage zu beideln, und danach die Worte „Ich schwöre!“ laut und deutlich ausspricht, begeht einen solchen Sprechakt genauso wie ein IT-Leiter am Ende eines langen Projekts, der nach eingehender Beratung mit dem Projektteam zum Schluss kommt, mit dem neuen Dokumentenmanagementsystem live zu gehen. Alle Beteiligten warten auf Worte wie: „Ich höre keine Bedenken zur Funktionsfähigkeit des neuen Systems. Ich gebe also hiermit mein O. K. für den Livebetrieb. Wir starten das neue System.“ Viele solcher Beschlüsse werden zwar zur Absicherung anschließend auch schriftlich gefasst, entfalten aber in dem Moment ihre Wirkung, in dem sie formuliert und kommuniziert werden. Diese Idee wird in späteren Kapiteln anklingen, wenn es um die Gremien geht, in denen Trusted Advisors ihren Rat einbringen.

Beide Autoren heben darüber hinaus darauf ab, dass an einer Ratgebersituation zwei (natürliche) Personen beteiligt sind – der, der einen Rat gibt und der, der den Rat entgegennimmt. Wir kommen gleich noch zu den weiteren Voraussetzungen für diese Aktion, aber für den Moment kommt es mir darauf an, festzuhalten, dass ein Rat eine Kommunikation zwischen zwei Personen und nicht zwischen Organisationen ist. Wir haben im vorhergehenden Abschnitt zum „Vertrauen“ gesehen, welche höchst persönlichen

Voraussetzungen dieses Gefühl hat. Wenn wir also später Trust mit Advisor zusammenbringen wollen, dann deutet sich hier an dieser Stelle an, dass das Konzept an Personen gebunden zu sein scheint und nicht ohne Weiteres auf Organisationen übertragen werden kann. Für mich hat Vertrauen zwischen Organisationen deutlich andere Voraussetzungen und Implikationen und passt damit nicht ganz einfach ins sich hier abzeichnende Konzept des Trusted Advisors.⁴

Den Begriff der *Sprechhandlung* dürfen wir in Tagen der digitalen Kommunikation nicht zu wörtlich nehmen. Er beschreibt wohl eher den Charakter eines Rats als eine formal „nicht strengen“ Kommunikationsform im Gegensatz zu einer schriftlich formulierten, formal gefassten und präsentierten Art der Kommunikation. Ein Rat ist mit dem Moment der Äußerung verbunden und unterscheidet sich von einer schriftlichen Anordnung, einer eindringlichen Empfehlung am Ende eines klar formulierten Beratungsauftrags oder einem formalen Angebot, das im Gewand eines Vorschlags daherkommen kann. Der Charakter des Sprechakts kann beispielsweise neben dem persönlichen Gespräch durch eine informelle E-Mail, eine schnell entworfene Mindmap oder auch als Chat gewahrt sein. Wir werden auf diese Feinheiten in den Branchenkapiteln zurückkommen, wenn es um die Formalisierung von Rat geht.

Sowohl Salacuse als auch Paris machen klar, dass ein Rat eine Form der Hilfe darstellt, wenn eine Entscheidung getroffen oder die Lösung eines Problems gefunden werden soll. Ein Rat ist situationsbezogen und so individuell wie das Problem. So verstandener Rat entfaltet seine Wirkung immer erst in der Zukunft. Der Beratene hat im Gegensatz zu Anordnung oder Vorschlag die Freiheit, den Rat anzunehmen, abzulehnen oder zu ignorieren (Paris 2014, S. 83 f.). Der Beratene löst das Problem oder fällt die Entscheidung selbst, die Verantwortung geht nicht auf den Ratgeber über. Diese Sichtweise wird auch vom Gesetzgeber in § 675 klar formuliert.

Nicht nur im Kontext der uns hier interessierenden Geschäftsbeziehungen hängen Wirken und Wert eines Rats ganz entscheidend vom fachlichen Expertenstatus des Ratgebers ab. Der Ratsuchende – man nennt ihn je nach Branche Kunde, Patient, Mandant oder Klient – erwartet vom Ratgebenden in Bezug auf das zu lösende Problem einen Informations- und Wissensvorsprung, der ihm eine bessere Entscheidung ermöglicht. Im von uns zu untersuchenden Umfeld wird so ein Status in der Regel erfolgreichen Unternehmer- oder Vertriebsleiterkollegen, Trainern, Consultants und Business Coaches zugeschrieben, wenn sie ihn durch Ausbildung und Studium, Ablegen von Prüfungen, Veröffentlichungen, in der Lehre oder ihren Einsatz in entsprechenden Szenarien unter Beweis gestellt haben.

⁴Vgl. dazu die Internetseite von PriceWaterhouseCooper, in der die ganze Organisation sich als „Trusted Advisor“ für ihre Kunden zu definieren scheint und auch das Buch von Andrew Sobel, *All for One*, in dem die Ebene nach dem Trusted Advisor in der Unternehmensbeziehung die eines Trusted Partners (also der Organisation) ist.

Um aus einem Experten einen Ratgeber zu machen, müssen auch persönliche Voraussetzungen erfüllt sein. Der Experte muss sich erstens in die Perspektive des Kunden hineinversetzen können und wollen. Nur so kann er die Bedeutung der Entscheidung für den Ratsuchenden verstehen und das Problem für einen Moment zu seinem eigenen machen. Der Kunde wird das aber nur in dem Maße zulassen und unterstützen, wie er spürt, dass der Ratgeber entweder keine eigenen Ziele und Interessen mit seinem Rat verfolgt oder nach einer Offenlegung solcher Ziele diese glaubhaft zugunsten des vollständigen Primats der Bedürfnisse und Sichtweisen des Ratsuchenden zurückzustellen vermag (Paris 2014, S. 74). In seiner Art zu kommunizieren zeigt das der Ratgebende unter anderem dadurch, dass er sein Fachwissen in einer Weise präsentiert, die auf den Kunden zugeschnitten ist und von diesem verstanden werden kann (Paris 2014, S. 82; Salacuse 1994, S. 13 ff.). Gelingt einem Ratgeber diese Haltung, wird der Beratene aus der Situation als jemand herauskommen, der seine eigene Wahl wirklich hat treffen können. Gelingt diese Haltung nicht, schlägt das Vertrauen des Kunden in Misstrauen und das Gefühl um, manipuliert zu werden. Wir sehen, was hier als Falle auf Vertriebsverantwortliche wartet.

Ich möchte nach den Anmerkungen zu Rat und Ratgebern noch einmal auf den rechtlichen Rahmen eines Rates zurückkommen. Ein Blick in den bekannten Kohlhammer-Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch zeigt, dass wir ihn jetzt für einen weiteren Erkenntnisgewinn heranziehen können. Rat wird durch den Kommentator so definiert:

§ 676 (bzw. 675, Anm. der Red.) behandelt die angesprochenen Varianten der Informationserteilung durch Rat, Empfehlung und Auskunft gleich. Eine Auskunft und damit auch ein Auskunftsvertrag haben regelmäßig nur die Antwort auf eine gestellte Frage zum Gegenstand. Zwar liegt auch einer Empfehlung und einem Rat im Ausgangspunkt eine Auskunft zugrunde, beide gehen aber mit unterschiedlicher Intensität über eine bloße Information hinaus. Sie schließen nämlich zugleich eine eigene wertende Stellungnahme des Befragten zu den für den in Betracht kommenden Verhaltensmöglichkeiten ein, die bei einem Rat noch stärker ausgeprägt ist als bei einer Empfehlung (Kohlhammer-Kommentar 1999, S. 460).

Wir finden hier eine Abgrenzung von Rat zu Auskunft und Empfehlung, die durchaus alltagstauglich ist. Interessant ist auch, dass eine Empfehlung und ein Rat eine eigene wertende Stellungnahme des Ratgebers beinhalten dürfen und trotzdem unverbindlich bleiben können, wenn, wie der Kommentar später ausführt, „durch diese bloßen Informationen mangels Rechtsbildungswillens der Beteiligten keine haftungsbegründenden Rechtsgeschäfte zustande kommen“ (S. 459). Dem Kommentar ist an späteren Stellen aber auch zu entnehmen, dass trotzdem immer wieder Ratgeber erfolgreich verklagt wurden, wenn sie zum Beispiel eine langjährige Geschäftsbeziehung durch einseitigen und nicht offenen Rat zum Nachteil des Kunden ausgenutzt haben oder wenn ein Experte seine Stellung zu einem ihn einseitig bevorteilenden Rat missbraucht hat. Die Konsequenz aus diesem Blick auf Rat aus rechtlicher Perspektive wäre für mich, dass ich als Entscheider oder Vertriebsleiter einen Rechtsanwalt zuziehen würde, der meine Organisation in ein oder zwei Stunden Beratung auf die richtige Spur setzt, bevor wir in Richtung Trusted-Advisor-Implementierung konkrete Schritte unternehmen.

Ich gehe im Abschn. 3.10 genauer darauf ein, wenn ich die Unterschiede in der Monetarisierung von Rat und Beratung diskutiere, aber es sei schon mal zur Klarstellung angemerkt, dass Beratung normalerweise im Gegensatz zum Rat im Rahmen eines wie auch immer gearteten Auftrags erbracht wird und der Kunde ein für die Leistungserbringung vereinbartes Entgelt schuldet.

2.3 Trust + Advice = Trusted Advisor?

Wenn wir nach diesen Grundsatzüberlegungen versuchen, das Wesentliche aus Rat und Vertrauen zu destillieren, dann fallen einige Wörter besonders auf: Verhältnis zwischen Menschen, Beziehung, Individualität, Haltung, Hilfe, Entscheidung, Komplexität und Expertentum. Aus diesem Blickwinkel haben Rat und Vertrauen viele Überschneidungen in ihrer positiven Ausstrahlung und ergänzen sich. Um die Übersetzung in die Praxis vorzubereiten, will ich die Hauptinhalte beider Begriffe noch mal kurz in der Tab. 2.2 gegenüberstellen, damit klar wird, wo sich Vertrauen und Rat parallel bewegen und wo sie gemeinsam eine neue Qualität entwickeln. Wir brauchen diese Erkenntnisse, damit ich anschließend eine eigene Definition von Trusted Advisor vorlegen kann.

Mir schien eine selber hergeleitete Definition der Begriffe Trust und Advice aus Quellen außerhalb der Trusted-Advisor-Literatur den Aufwand wert, um ein Fundament zu haben, auf das wir in der Praxis immer wieder neu aufbauen können. Wir können damit die im Vertrieb der Branchen vorgefundenen Abwandlungen des Begriffs leichter erkennen und uns fragen, was jeweils dazu geführt haben mag. Die bisher zusammengetragenen Befunde ergeben also folgende Definition des Ideals in einem B2B-Umfeld:

► Ein Trusted Advisor ist eine Person, die ihrem Gegenüber (in unserem Fall Interessent oder Kunde) bei der Lösung eines Problems hilft, indem sie ihre Expertenkompetenz in Form eines Rats zur Verfügung stellt. Das Gegenüber macht diese Person zum Ratgeber im Vertrauen darauf, dass bei ihr keine eigenen Ziele und Interessen den Rat überlagern. Allein die Bedürfnisse und Sichtweisen des Ratsuchenden sind die Richtschnur für die Hilfestellungen des Trusted Advisors.

Zum Trusted Advisor eignet sich nach dieser Definition jeder Experte, der die Rolle einnehmen kann und will. Sie ist nicht an ein bestimmtes Produkt, einen bestimmten Tätigkeitsinhalt, eine bestimmte Art der Organisation oder Durchführung, an eine Branche oder an eine Hierarchiestufe gebunden.

Die vorgestellte Definition zeigt auf jeden Fall schon mal eines: Im Konzept des Trusted Advisors steckt nichts revolutionär Neues, es ist keine *disruptive innovation*, wie einige heute sagen würden. Es ist wohl eher so, dass es diese Haltung von Ratgebern zu Kunden schon lange vor dem Auftauchen des Begriffs gegeben hat.

Wenn wir als Entscheider die Idee in unser Bewusstsein heben und mit einem Namen versehen, vervielfachen wir deren Wirkung auf uns und unser System. Sie entwickelt

Tab. 2.2 Gegenüberstellung der wichtigsten Begriffe für Vertrauen und Rat

Kernaussagen der Analyse zu Vertrauen	Kernaussage der Analyse zu Rat	Was können wir als Erkenntnisgewinn aus dem Vergleich in unsere Definition von Trusted Advisor übernehmen?
Vertrauen kann Haltung, Beziehung und Gefühl sein	Ein Rat setzt die Haltung des Ratgebenden voraus, dass er seine Interessen hintanstellt und sich in die Sichtweise des Kunden hineinversetzen kann	...
Vertrauen beschreibt ein höchst individuelles Gefühl zwischen einzelnen Menschen	Rat ist eine Aktivität zwischen natürlichen Personen	Natürliche Personen sind notwendig
Vertrauen weist in die Zukunft	Jeder Rat zielt in die Zukunft	Zukunftsorientierung
Vertrauen im beruflichen Umfeld entsteht fachlich durch die Zuschreibung von Expertenstatus	Ratgeber müssen aus der Sicht des Ratnehmers Expertenstatus haben	Ohne Expertenstatus kein Rat
Vertrauen ist kein Willensakt und muss sich entwickeln	In die Ratgeberrolle wird man eher eingeladen als dass man sie sich nehmen könnte	...
Vertrauen schließt die Lücke zwischen eigener Kompetenz und den Anforderungen eines Problems	Rat schließt die Lücke zwischen den Anforderungen eines Problems und den Lösungsmöglichkeiten des Ratsuchenden	Lücke = Bedürfnis muss vorhanden sein
Je komplexer ein Problem oder eine Entscheidung , desto mehr Vertrauensfähigkeit wird gebraucht	Je komplexer ein Problem oder eine Entscheidung , desto wirkungsvoller kann ein Rat sein	Ohne Komplexität kein Bedürfnis nach Rat
Vertrauen hilft, mit einer komplexen Situation gefühlsmäßig umzugehen	Ein Rat hilft, mit einer komplexen Situation fachlich und sachlich umzugehen	...
Vertrauen ist die Grundlage, jemand anderem eine Problemlösung zu überlassen	Ein Rat ist das Aufzeigen von Optionen, die Problemlösung selber bleibt aber beim Beratenen	Falls der Beratende auch noch die Problemlösung übernimmt, verlässt er den Kontext des Rates und geht in die Beratung oder gar Umsetzung
Vertrauen hat keinen rechtlichen Rahmen	Ein Rat hat einen rechtlichen Rahmen im BGB	...

eine Eigendynamik, indem sie nicht nur einen neuen Blick auf vielleicht schon Vorhandenes und unsere Umgebung anders wahrzunehmen erlaubt. Die konzentrierte Beschäftigung mit dem Konzept wird inspirierender und führt dazu, dass einige von uns Ideen, die sie immer schon in diese Richtung hatten, klarer benennen, systematisieren und damit leichter kommunizieren können. Es werden und dürfen dabei durchaus unterschiedliche Formen des Trusted Advisors herauskommen, je nachdem, in welcher Branche wir unterwegs sind, was unsere konkrete Aufgabe ist und welche Kunden wir bedienen. Die Kernelemente des Ideals bleiben dabei immer unser Orientierungspunkt.

2.4 Erscheinungsformen des Trusted Advisors

In der von mir herangezogenen Literatur zum Trusted-Advisor-Konzept spiegeln sich sehr unterschiedliche Ansätze, Interessen und Erfahrungen der Autoren wider. Weil uns viele davon helfen, unseren Blick auf das Konzept zu klären, versuche ich sie unter fünf Überschriften zu packen: Dem Selbstverständnis der Personen und Institutionen, die den Begriff auf sich anwenden; den Tätigkeitsfeldern, in denen Trusted Advisors eine Daseinsberechtigung haben können; den Hierarchiestufen, auf denen sie arbeiten; den Märkten, die eine Affinität zu diesem Konzept haben und abschließend den unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit von Trusted Advisors und ihren Kunden.

Ich will mich dem Thema Selbstverständnis der Trusted Advisors durch ein immer wieder in der Literatur zitiertes Konzept nähern, das von Maister et al. (2000, S. 7) stammt. Sie beschreiben Trusted Advisors als höchste Entwicklungsstufe eines Experten, weil sie nicht nur dessen Wissen besitzen, sondern breiter aufgestellt sind als nur auf einem Fachgebiet und mit nur einer Rolle. Wegen der vielfältigen Hilfestellungen werden sie zu einer noch wertvolleren Ressource für den Kunden als der Experte. Wenn sie zudem in der Lage sind, eine vertrauensvolle und nahe Beziehung zum Kunden aufzubauen und der sie zu einem breiten Spektrum von Fragestellungen jenseits seiner ursprünglichen Aufgaben hinzuzieht, dürfen sie sich als Trusted Advisor betrachten. Sie haben aus der Sicht der Praktiker die höchste Evolutionsstufe in der Zusammenarbeit mit einem Kunden erreicht. Praktisch alle Autoren von Anleitungen, wie man zum Trusted Advisor wird, betrachten sich selber als solche und versuchen den Lesern zu vermitteln, was sie alles mitbringen und lernen mussten, um in diese Position zu gelangen (Beispiele: Hudson und Hunter 2014; Ingram 2015; Maister et al. 2000; Sobel 2009).

Mit der gleichen Hochachtung vor der Rolle, aber mit wesentlich mehr Abstand, definieren die Business-School-Lehrer Wayne Neu und Stephen W. Brown im Jahr 2005 ihr Verständnis eines Trusted Advisors:

A trusted advisor develops an in-depth understanding of an individual customer's business; he or she collaborates with or provides unbiased recommendations to a customer on how to achieve desired outcomes from a complex system. A trusted advisor participates in both the formulation and implementation of a solution to a customer's problem, not just the implementation of the customer's solution to his or her problem (Neu und Brown 2005, S. 9).

Neu und Brown untersuchen vor allem IT-Unternehmen und bringen mit dieser Definition zum ersten Mal in unserem Kontext Aspekte einer bestimmten Branche in die Diskussion ein. Bemerkenswert ist dabei besonders die Formulierung, dass die Advisors nicht nur das konkret gestellte Problem eines Kunden lösen, sondern schon bei der Suche nach der richtigen Formulierung eines Problems mitarbeiten dürfen. Hier deutet sich an, dass sich das Profil des Trusted Advisors nicht scharf von dem von Consultants trennen lassen wird. Es kann und wird zu einer Vermischung von Rat und Beratung in der Praxis kommen. Der Hinweis auf das Nebeneinander von Rat und Beratung führt auch zu der Erkenntnis, dass im Regelfall ein Trusted Advisor keine eigenständige Rolle, sondern die Erweiterung einer anderen Rolle in der Zusammenarbeit mit dem Kunden sein wird.

Die zu Beginn dieses Kapitels erwähnten PriceWaterhouseCooper (PwC) und Kapsch wollen für ihre Kunden Trusted Advisors sein und formulieren das schon auf ihren Webseiten und in ihren Marketingmaterialien. Das deutet darauf hin, dass das Trusted-Advisor-Konzept sich nicht nur aus der Funktion einzelner Personen heraus beschreiben lässt, sondern offenbar zum Selbstverständnis von ganzen Unternehmen gehören kann.

Bei PwC heißt es im Annual Report 2009–2010:

PwC's goal is to help its clients succeed in an increasingly complex world. Its ability to make this goal happen is also one of the things that distinguishes PwC from the competition. To achieve this goal, PwC concentrates on its strengths: the ability to focus on each individual client; the ability to use its in-depth industry expertise to put itself in its client's shoes; the ability to connect knowledge to create comprehensive, sustainable solutions in partnership with clients; and presence throughout Switzerland, which enables PwC to act as a trusted advisor that is always close to its clients (PwC 2009–2010, S. 15).

Die einzelnen Punkte, die PwC als Charakterisierung für ihre Arbeit anführt, klingen, als ob die Autoren des Annual Reports die zuvor angeführten Definitionen von Trusted Advisor verwendet hätten. Seit dem Auftauchen des Begriffs um das Jahr 1995 herum und dessen intensiver Diskussion in amerikanischen Publikationen zwischen 2000 und 2005 war dazu genügend Gelegenheit.

Das High-Tech-Unternehmen Kapsch mit Hauptsitz in Österreich schreibt auf seiner Internetseite über sein Selbstverständnis:

... Apple, Mitel, Avaya, Cisco, Google, Hitachi, HP and Microsoft. In concert with these partners Kapsch offers its services as a consultant, system supplier and service provider, but above all as a reliable, dependable, long-term trusted advisor in a rapidly changing technological environment. Kapsch BusinessCom always generates clear added value for its over 17,000 customers (Kapsch 2016).

Für Kapsch bilden Consulting, Lieferung von Hard- und Software und Bereitstellung von IT-Leistungen ganz allgemein den Kern des Geschäfts; worauf sie aber wirklich stolz zu sein scheinen, ist ihre Rolle als Trusted Advisor für ihre Kunden, denen sie in einer sich schnell wandelnden IT-Welt Orientierung und Sicherheit geben wollen. Für Kapsch als modernes IT-Unternehmen mit einem Angebot aus Produkten vornehmlich

aus den USA ist die Selbstbeschreibung als Trusted Advisor sicher kein Zufall: Sie vertreiben komplexe Produkte, die mit einem hohen Beratungsaufwand bei den Kunden platziert werden und ihre Hersteller wie HP machen es vor, wie man das Konzept für sich nutzt.

Das Selbstverständnis eines Trusted Advisors als höchste Entwicklungsstufe eines Experten ist ein Aspekt. Ein anderer ist, aus welchen (Experten-)Rollen heraus sich so eine Trusted-Advisor-Position im Normalfall entwickelt. Wer passt auf folgende, bisher zusammengetragene Kriterien?

Voraussetzungen für die Trusted-Advisor-Rolle

1. Es muss ein vom Kunden gewählter Experte sein.
2. Kunden brauchen ihn, um eine komplexe Entscheidung zu treffen oder ein Problem in einem komplexen System zu lösen, für das sie selber keine Experten sind und/oder über das sie keine Macht haben.
3. Die Lösung sollte nur im Kontakt oder sogar durch die Zusammenarbeit zwischen Experte und Kunde zu finden sein.
4. Die Lösung weist generell einen hohen Individualisierungsgrad auf, der vom Vorwissen und den Vorstellungen des Kunden abhängt.

Viele Experten in einer Vielzahl von Branchen würden nicht zögern, sich durch diese Punkte beschrieben zu fühlen. Im Sinne der von mir bisher zusammengetragenen Kriterien haben sie damit grundsätzlich das Potenzial zum Trusted Advisor. Die Branchen, die in den Ratgebern und Studien immer wieder und wie aus der Pistole geschossen genannt werden, sind Informationstechnologie, Medizin, Justizsystem, Versicherungs- und Finanzbranche. Die Experten, auf die wir dort treffen, sind Softwareentwickler, Hardwarespezialisten, Supportingenieure, Fach- und Allgemeinanwälte, Allgemein- und Fachärzte, Therapeuten, Versicherungsmakler, Finanzberater, Steuerexperten und viele mehr. Die Aufzählung verdeutlicht, in welche Richtung wir grundsätzlich denken können, ist aber natürlich nicht vollständig.

Um vom Experten für eine Problemlösung zu einer wertvollen Ressource für den Kunden zu werden, braucht es aber mehr – den Blick über den Tellerrand der eigenen Aufgabe hinaus auf die nächste Ebene des Problems. Wenn wir als Entscheider diesen Schritt nicht zulassen oder der Experte das nicht will, entsteht keine Beziehung auf einer Ebene wie der des Trusted Advisors.

Abb. 2.2 positioniert Experten als Problemlöser in einer komplexen Umgebung. Sie stellt auch an Beispielen dar, wie die nächsthöhere Ebene für einen Spezialisten aussehen könnte – zum Beispiel, wenn sie Consultants, Projektmanager, etc. werden. Projektmanager, Qualitätsmanager und Solutionarchitekten könnten sich wiederum zu Strategieberatern, Businesscoaches und Executive Coaches entwickeln.

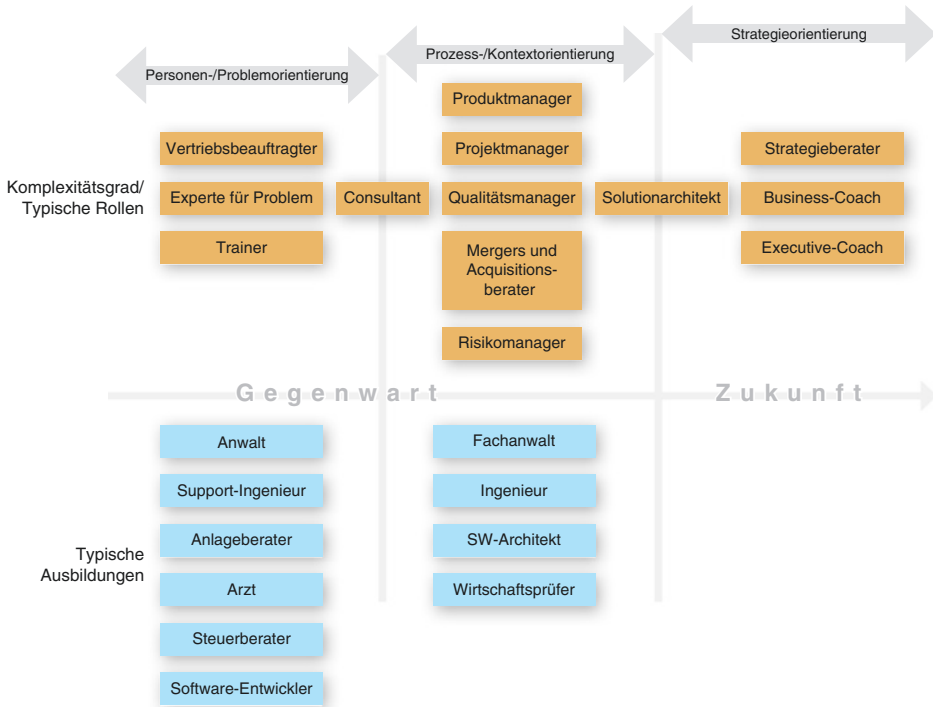


Abb. 2.2 Experten und ihre Entwicklungsrichtungen hin zu immer umfassenderem Problem- und Lösungsverständnis

Oder anders ausgedrückt: Wenn der Unterschied zwischen einem Experten und einem Trusted Advisor unter anderem darin besteht, dass ein Trusted Advisor dem Kunden dabei hilft, dessen Handlungsoptionen darzustellen, dann muss das der Trusted Advisor auf einer anderen Ebene oder in einer anderen Rolle tun können als auf der Ebene, auf der ein Experte das Problem schon lösen könnte und auf der es entstanden ist. Wenn der Experte sich schon zum Prozessspezialisten weiterentwickelt hat und dort für den Kunden eine Rolle bei einer Entscheidung spielen will, dann muss er in der Lage sein, wiederum die nächsthöhere Ebene oder zumindest einen deutlich erweiterten Blickwinkel als Rolle einzunehmen usw. Das System endet erst, wenn sich ein Topexecutive des Kunden mit einem Topbusinessconsultant des Dienstleisters auf Augenhöhe trifft und der Unterschied „nur noch“ im Erfahrungsunterschied zwischen den beiden besteht.

Nicht zufällig korreliert deshalb die Ebene, auf der man Experte ist, mit der hierarchischen Ebene, auf der die Kundenmitarbeiter angesiedelt sind. Das versucht die Abb. 2.3 zu zeigen, die die Experten und Rollen in eine Hierarchie einordnet.

In der Quintessenz versuchen beide Grafiken zu verdeutlichen, dass ein Fachspezialist mindestens die nächst höhere Komplexitäts- und Systemebene beherrschen muss,

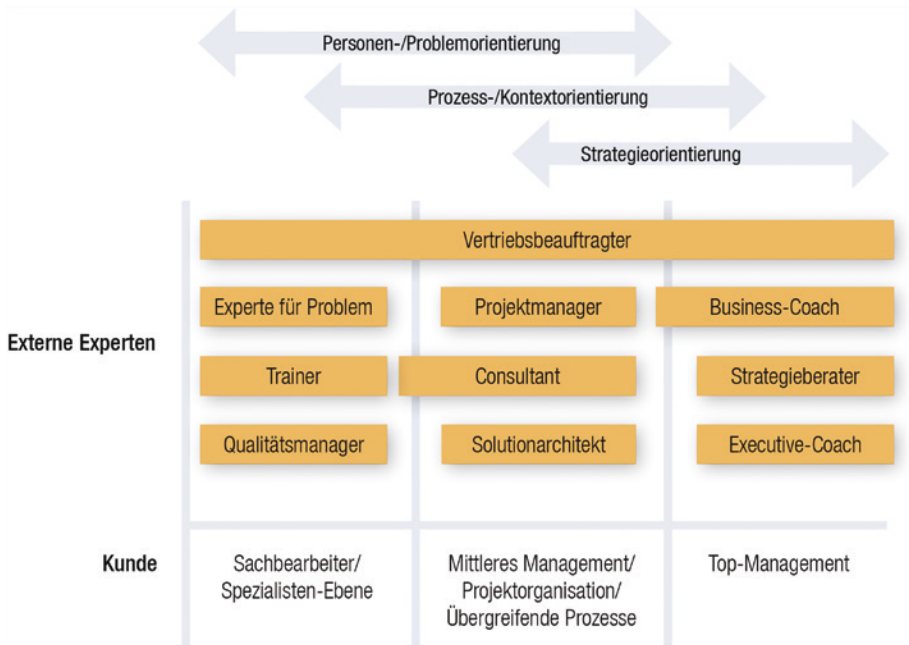


Abb. 2.3 Experten nach Hierarchiestufen. Auch Stevenson und Barcus (2003, S. 40) nehmen die Korrelation zwischen Kunden- und Beraterhierarchiestufe in ihre Betrachtung mit auf

damit er für sein Gegenüber einen über das aktuelle Problem hinausgehenden, fundierten Rat geben kann. Damit wird noch mal klarer, warum die Autoren Maister et al. (2000, S. 7) den Trusted Advisor eine Stufe über den anderen Rollen ansiedeln (Stevenson und Barcus 2003, S. 40).

Lassen Sie mich als nächstes der Frage nachgehen, ob es einen Zusammenhang zwischen Produkt- und Leistungskomplexität auf der einen und Expertentum und Trusted-Advisor-Potenzial auf der anderen Seite gibt. Um es vorweg zu nehmen – es bedarf nur ein paar kurzer Hinweise, um zu belegen, dass dem wohl so ist. Die von uns angebotenen Produkte und Leistungen sind ein ganz entscheidendes Kriterium, ob wir unsere Experten in Richtung Trusted Advisor weiterentwickeln können. Im Umkehrschluss heißt das, dass in einem Umfeld, in dem Produkte gleichsam von der Stange verkauft und ohne detailreiche Auswahlverfahren und Einbindung in komplexe Umgebungen verwendbar gemacht werden können, Trusted Advisors nur schwer als strategische Berater eingesetzt werden können. Dieses Fehlen der strategischen Dimension des Ansatzes ändert nichts daran, dass von vielen Kunden ein Vertriebler mit einem Trusted-Advisor-Mindset auch in vielen alltäglichen Vertriebssituationen als Bereicherung empfunden wird.

Stellen wir uns zwei Szenarien vor, die in der IT-Branche vielfach und jeden Tag vorkommen. Szenario 1 betrifft die Neuanschaffung eines Abteilungsdruckers für ein

Architekturbüro, der in einem Netzwerk allen Kollegen am Standort zur Verfügung stehen soll. Der Berater analysiert die notwendige Seitenzahl, die der Drucker pro Monat zu bewältigen hat, klärt, ob Schwarz/Weiß oder Farbe, DIN-A4/DIN-A3 und schlägt einen Drucker vor. Für gleiche Ansprüche in allen Architekturbüros unter seinen Kunden immer denselben. Der Drucker wird bestellt, geliefert, ins Netzwerk eingebunden, evtl. werden die Nutzer noch eingewiesen – fertig. Szenario 2: Ein mittelständisches Unternehmen aus der Entsorgerbranche braucht ein neues ERP-System, weil das bisherige nicht weiter gewartet und supportet wird. Es beginnt eine komplexe Analyse der abzubildenden Prozesse, man schaut nach einer Branchenlösung, fragt Kollegen und lässt verschiedene Hersteller Demos machen. Nach einem Prozess von ca. sechs Monaten entscheidet man sich für einen Partner mit viel Erfahrung in der Branche, zwölf Monate später geht man mit dem neuen System live. Zum Start holpert es ein wenig, aber nach ein paar Wochen spielt sich das Ganze ein und man denkt schon an einige Veränderungen in den Prozessen, die mit dem neuen System leichter erscheinen als früher.

Auf der einen Seite haben wir mit dem Drucker ein Produkt, das unverändert und ohne großes Risiko tausendfach eingesetzt werden kann, auf der anderen Seite ein komplexes System, dessen Funktionalitäten der verantwortliche Entscheider zum Zeitpunkt der Auftragserteilung nicht vollständig kennt. Während das Vertrauen in die Expertise des Druckerverkäufers überschaubar bleiben kann, muss das Vertrauen in den Lieferanten der zukünftigen Branchenlösung enorm sein – weil die Lücke zwischen dem Wissen des Käufers und der Expertise des Verkäufers riesig ist – fast egal, welchen Aufwand der Käufer in den Auswahlprozess steckt.

Oder nehmen wir uns 10.000 EUR und suchen nach einer geeigneten Anlageform. Wir gehen damit zur örtlichen Bank und bitten unseren Berater, das Geld kurzfristig verfügbar und ohne Risiko anzulegen. Der wird mitleidig lächeln und sagen, dass da nicht viel Auswahl bestünde und sich kein Aufwand dafür lohne, Zinsen gäbe es sowieso nicht. Nehmen wir aber 300.000 EUR und gehen damit zur selben Bank, kommt gleich der Kreditsachbearbeiter hinter seinem Schreibtisch hervor und fragt uns, ob wir uns vorstellen können, eine Immobilie damit zu erwerben – zahle sich ja praktisch von allein ab – oder ob wir lieber in einen Fonds in Irland investieren wollen – eine Anlage von der Stange sei nicht das Richtige für uns. Wer – wie die meisten – nichts von Geldanlagen versteht, braucht jetzt Vertrauen zum Berater, der nicht auf seine Courtage schaut, sondern auf die Gesamtsituation des Anlegers und ihm ein maßgeschneidertes Konzept erstellt – Weitblick eingeschlossen.

Die Abb. 2.4 soll deutlich machen, wie die Komplexität eines Systems den Aufwand für eine rationale Entscheidungsgrundlage erhöht, wie aber gleichzeitig die Bedeutung des Vertrauens steigt, das der Käufer mitbringen muss, um sich überhaupt eine Entscheidung zuzutrauen. Die Grafik ist nicht Ergebnis eines mathematischen Modells als vielmehr eine Hilfe für eine qualitative Betrachtung des Zusammenhangs zwischen den beiden Faktoren.

Je komplexer und individualisierter ein System, sagt diese Grafik, desto größer wird die Lücke, die nach allen Arbeiten der Experten für den Entscheider noch bleibt, damit

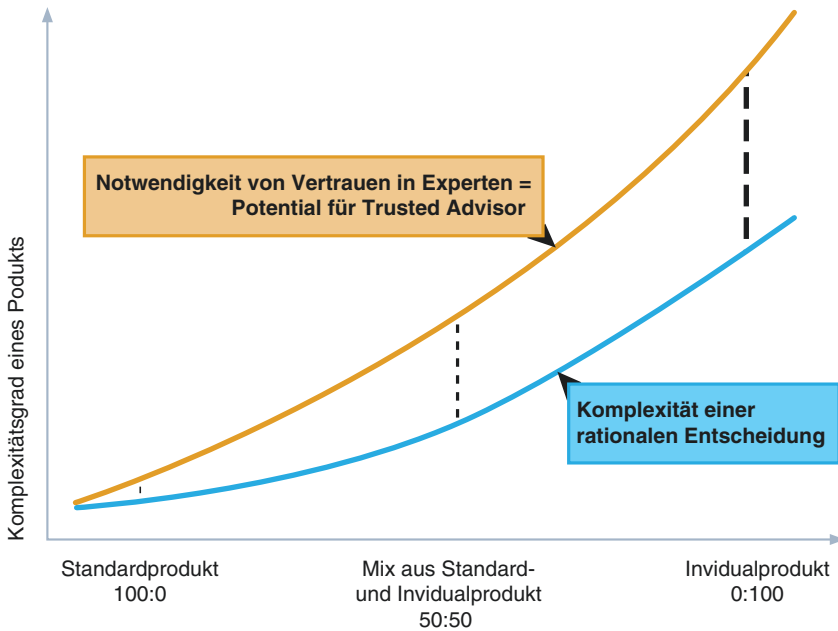


Abb. 2.4 Die Zahl 100:0 drückt aus, dass 100 % Handel und 0 % Dienstleistungsanteil aus diesem Geschäft erwachsen, 0:100 drückt aus, dass das Endprodukt aus einer vollständig individualisierten Dienstleistung besteht

er mit gutem Gefühl eine Entscheidung treffen kann. Je weniger Einfluss ein Entscheider auf die Verlässlichkeit eines sich später einstellenden Ergebnisses hat, desto mehr braucht er Vertrauen in seine Experten und Ratgeber. Wenn wir das als Anbieter von komplexen Produkten und Dienstleistungen wissen, dann können wir die Rolle der Menschen noch mehr schätzen, die dem Kunden das Vertrauen geben können, die richtige Entscheidung zu treffen. Wir haben gleichzeitig viel mehr Respekt vor der Aufgabe, vor der ein Kunde mit seiner Entscheidung steht. Ein Trusted Advisor verdient dann seinen Namen, wenn er das spürt, sich in die Lage des Kunden versetzt und mit seinem Beitrag die Lücke zwischen den rationalen Entscheidungskriterien und dem für eine Entscheidung notwendigen „guten Gefühl“ beim Kunden füllt.

Abschließen möchte ich den Überblick über die Erscheinungsformen von Trusted Advisors mit einem Blick auf die Unterschiede, die Jeswald W. Salacuse (1994) bei Ratgebern beobachtet, wenn es um die Einbeziehung des Beratenen in den Prozess des Ratgebens geht. Sie sagen eine Menge über das Spektrum von methodischen Ansätzen, die einem Trusted Advisor zur Verfügung stehen und werden uns bei der Umsetzung des Konzepts in den unterschiedlichen Branchen nützlich sein.

Salacuse geht wie viele zuvor zitierte Beraterautoren vom Selbstbild von Ratgebern aus und stellt fest, dass es einige gäbe, die unterstellten, der Beratene wisse gar nichts

auf dem Gebiet, für das er sich Rat einholt. Am anderen Ende der Skala gäbe es Berater, die unterstellten, das gesamte für eine Entscheidung notwendige Wissen sei im Ratsuchenden prinzipiell immer schon vorhanden und man müsse es nur freilegen (Salacuse 1994, S. 9).

Salacuse nennt die erste Gruppe, die den Kunden beim Finden der optimalen Entscheidung zwischen Handlungsalternativen oder Problemlösungen ausschließt, „Orakel“.

Gehen wir mal für den Moment davon aus, dass alle Personen, die ich gleich als Beispiele anführe, es geschafft haben, zu Trusted Advisors ihrer Kunden bzw. Patienten zu werden. Sie sind Experten und ihre Kunden vertrauen ihnen und ihrem Rat. Wenn ein Mediziner mit dieser Einstellung nach wiederholten und fruchtlosen Hinweisen an einen Patienten, doch weniger zu rauchen und mehr Sport zu treiben, die Nerven verliert und ein Bild eines unausweichlich früh an Lungenkrebs und Raucherbeinen sterbenden Menschen heraufbeschwört – dann schlüpft der Arzt in die Rolle so eines Orakels. Wenn ein Mitarbeiter von Microsoft seinem widerspenstigen Wiederverkäufer klarzumachen versucht, dass es ihn bald nicht mehr geben werde, weil sich die ganze Welt nur noch in der Cloud tummeln und ihn nicht mehr brauchen werde, dann ist der Microsoftmitarbeiter ein Orakel. Auch der Versicherungsmakler, der den Abschluss einer Tornadoversicherung in Oberbayern mit dem Klimawandel und dessen unmittelbar spürbaren Folgen für dort beheimatete Eigenheimbesitzer begründet, macht sich zum Orakel. An allen drei Voraussetzungen kann was dran sein, wenn die Ratgebenden über Statistiken, Hochrechnungen und Analysen verfügen, die das nahelegen. Hat der Beratene Vertrauen in die Selbstlosigkeit und in die Expertise des Ratgebers, dann spricht er ihm den Status eines Visionärs und Schutzengels zu und folgt dem Rat. Falls dem Beratenen die Konsequenz aus dem Rat zuwider ist und er sie nicht ziehen will, rückt er den Ratgebenden in die Ecke des Ideologen, Fanatiklers oder Manipulators und hat damit eine Ausrede, dem Rat nicht folgen zu müssen.

Am anderen Ende der Skala steht der Typ des Ratgebers, den Salacuse „attendant“ nennt, also Begleiter oder Besucher (Salacuse 1994, S. 9). Heute würde man diese Rolle wohl als Coach bezeichnen. Ein Coach im Sinne von Salacuses Berater hilft dem Kunden, die Information und das Wissen, das er schon hat, zu identifizieren, zu ordnen und zu bewerten. Sollte dem Kunden methodisches Wissen dazu fehlen, dann bringt er es unaufdringlich ein und führt so den Kunden zu seiner ganz persönlichen Entscheidung und Problemlösung. In der betrieblichen Praxis ist so etwas beispielsweise denkbar, wenn ein Unternehmer vor der Entscheidung steht, ob ein Unternehmenszweig nach Jahren des Verlustes geschlossen werden soll. In der Regel hat er dafür mit seinem Management immer wieder gesprochen, die Situation und mögliche Lösungswege analysiert und bewertet. Im Grunde hat er alle Fakten für eine Entscheidung – und doch braucht er als letzten Hinweis den Rat eines außenstehenden Ratgebers, um den Mut zu fassen, die Säge zu holen und den Zweig abzusägen. Wenn er aus der Besprechung, in der die endgültige Entscheidung gefällt wurde, auch noch mit dem Gefühl herausgeht, alles getan zu haben und sich persönlich nichts vorwerfen zu müssen, dann hat die Empathie des Beraters dafür gesorgt, dass keine unnötigen Verletzungen zurückbleiben.

Dieser Blick von Salacuse auf die Bandbreite der Ratgeberansätze in Beziehung zu den Ressourcen der Beratenen wird uns begleiten, wenn wir im nächsten Kapitel die Anwendung des Trusted-Advisor-Konzepts auf Vertrieb und Marketing untersuchen. Die Erfahrung lässt erwarten, dass die Interpretation der Trusted-Advisor-Rolle wie eine Gauß'sche Normalverteilungskurve aussehen wird: In wenigen Kundensituationen sind Ratgeber als Orakel gefordert und nur wenige Advisor treffen auf Entscheidungssituationen, in denen sie nur die Moderation oder das Coaching übernehmen müssen. Die Mehrheit der Ratgebenden wird sich irgendwo in der Mitte zwischen den beiden Extremen bewegen.

2.5 Rollenmodelle für Trusted Advisor

Wenn das Verhältnis zwischen Kunde und Trusted Advisor so eng und vertrauensvoll ist, wie es sich aus der Definition und den zusammengetragenen Voraussetzungen ergibt, dann verwundert es nicht, dass sich in der Literatur nicht leicht Beispiele für solche Beziehungen finden lassen. Die meisten wirken im Verborgenen. Weder Ratgeber noch Berater werden ihre Beziehung belasten, indem sie sie öffentlich machen. Für Marketiers des Konzepts ist das eine schlechte Botschaft.

Die drei Beispiele von Prominenten aus den ersten Zeilen dieses Buches mögen deshalb genügen, um ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche Inhalte und Formen so eine Beziehung annehmen kann. Da diese Bemerkungen alle aus zweiter Hand stammen, können wir unsere Kriterien, wie wir sie bis hierher für Trusted Advisor ermittelt haben, leider daran nicht messen. Die Namen, ihr jeweiliger Ruf und ihre finanzielle Unabhängigkeit legen aber nahe, dass die Beratenen ihre Ratgeber anerkennend Trusted Advisor nennen. Andererseits spielen die Akteure in einer Liga, in der die meisten von uns ihre Vorbilder als Trusted Advisor wohl nicht suchen werden.

Beispiel eins sind Warren Buffett und Bill Gates. Als Bill Gates anfing, sich außerhalb Microsoft nach Investitionsmöglichkeiten umzusehen, ging er offenbar auf Warren Buffett zu und bat um seinen Rat. Daraus entstand eine inzwischen Jahrzehnte andauernde Vertrautheit, in der Buffett die Rolle eines Trusted Advisors für Gates akzeptiert und – wie wir inzwischen wissen – zum beidseitigen Erfolg ausgefüllt hat.

Warren Buffett wiederum nennt immer wieder seinen Teilhaber Charlie Munger seinen Trusted Advisor (Maister et al. 2000, S. 10). Der kühl rechnende Anwalt Munger ist in allen Anlagefragen der erste Anlaufpunkt für Buffett. Auch diese Beziehung hat beide zu einem unglaublichen Erfolg geführt.

Als drittes Beispiel sei Jack Welch genannt, der inzwischen ausgeschiedene, langjährige CEO von General Electric (GE). Er nennt Steven Volk, einen seiner Firmenanwälte, einen großartigen Ratgeber. „He listens better than anyone else“ (Maister et al. 2000, S. 97).

Zu den Prominenten, die öffentlich über ihre Trusted Advisor reden, gehört auch die ehemalige Chefin von HP, Charly Fiorina, für die Allison Johnson diese Rolle einnimmt.

Die Reihe von Prominenten mit vertrauensvollen Beratern an ihrer Seite ließe sich mit entsprechender Geduld beim Suchen bestimmt eindrucksvoll verlängern und würde die Bedeutung des Konzepts weiter belegen.

Ergebnisse dieses Kapitels

Mit welchem Modell eines Trusted Advisor gehen wir also in die Überlegungen, wie das Konzept in den Methodenkoffer der Marketing- und Vertriebssteams in Unternehmen passt? Ich kondensiere die Befunde hiermit auf folgende Erkenntnisse:

1. Der Trusted Advisor ist eine „Sonderform“ eines Experten, der mit seinem Rat Entscheidungen besser macht, weil er neben seiner Expertise einen breiteren Blick auf eine anstehende Entscheidung einbringt.
2. Ein Trusted Advisor nimmt den individuellen Blickwinkel seines Kunden ein, wertschätzt dessen Bedürfnisse und gibt seinen Rat, ohne ihn mit seinen eigenen Zielen und Interessen zu überlagern.
3. Ein Trusted Advisor schließt durch seine Haltung, durch sein Wissen und durch seine Methodik die Lücke zwischen dem Sicherheitsbedürfnis eines Kunden und dessen eigener Kompetenz, in einer anstehenden Entscheidung sein Wunschergebnis zu erzielen.
4. Da der Ratsuchende wegen der Komplexität der Situation die Leistung des Trusted Advisors im Vorhinein nicht beurteilen kann, braucht er Vertrauen, um mit der Unsicherheit umgehen zu können.
5. Ein Trusted Advisor bewegt sich in einem Umfeld komplexer Produkte und Dienstleistungen, die aufgrund ihres hohen Individualisierungs- oder Serviceanteils keine Massenprodukte sein können.

Literatur

- Barber B (1983) *The logic and limits of trust*. Rutgers University Press, New Brunswick
- Bürgerliches Gesetzbuch (2016) 77. Auflage. dtv, München
- Hartmann M (2011) *Die Praxis des Vertrauens*. Suhrkamp, Berlin
- Hosking G (2014) *Trust. A history*. Oxford University Press, Oxford
- Hudson M, Hunter M (2014) *Advisor selling: the art of becoming a trusted advisor*. Specific House, Kissimmee
- Ingram TN, LaForge RW, Avila RA, Schwepker CH, Williams MR (2015) *Sales management: analysis and decision making*. Routledge, New York
- Linguee (2017) *Trusted advisor*. <http://linguee.de/englisch-deutsch/uebersetzung/trusted+advisor.html>. Zugegriffen: 20. März 2017
- Luhmann N (1968) *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Enke, Stuttgart
- Maister DH, Green CH, Galford RM (2000) *The trusted advisor*. The Free Press, New York
- Neu W, Brown SW (2005) *Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms*. *J Serv Res* 8(1):3–17

- Paris R (2014) Der Ratschlag – Struktur und Interaktion. In: Niehaus M (Hrsg) Rat geben. Zu Theorie und Analyse des Beratungshandelns. Transcript, Bielefeld, S 65–91
- PricewaterhouseCooper (pwc) Annual Report 2009–2010. pwc.ch/annualreports. Zugegriffen: 11. Dez. 2016
- Salacuse J (1994) The art of advice. How to give it and how to take it. Times, New York
- Searle J (1971) Sprechakte. Ein sprachphilosophischer Essay. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Sobel A (2009) All for one. 10 strategies for building trusted client partnerships. Wiley, Hoboken
- Soergel HT (Hrsg) (1999) Kohlhammer-Kommentar 4/2. Kohlhammer, Stuttgart, S 456–509
- Stevenson T, Barcus S (2003) The relationship advantage. Become a trusted advisor and create clients for life. Dearborn, Chicago



<http://www.springer.com/978-3-658-15782-1>

Trusted Advisor in Marketing und Vertrieb
Grundlagen und praktische Anwendung in
ausgewählten Branchen

Böck, J.G.

2017, XI, 261 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15782-1